

古河機械金属 統合報告書 考察

1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか

「社会に必要とされる企業であり続ける」という将来の姿が理解できる。古河機械金属は、1875 年の創業以来培ってきた鉱山技術を基盤に、社会インフラを支える機械・素材メーカーとして発展してきた。同社が目指す将来像は、単なる製造業の枠を超え、社会インフラ整備・防災・減災・脱炭素社会の実現・労働力不足への対応といった社会課題に対して、機械・素材の両面から解決策を提供する「社会課題解決型企業」への進化である。

特に、トンネル工事用ドリルジャンボや密閉式吊下げ型コンベヤ（SICON®）など、国土強靱化や環境負荷低減に直結する製品群を強化し、カテゴリトップ・オンリーワン企業としての地位確立を目指している点が特徴的である

その一方で、2025 年は 2025 年ビジョンの最終年である。2025 年 11 月に新ビジョンを発表予定とされているが、現時点では詳細が示されていない。

2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか

古河機械金属の競争優位性は、①鉱山開発で培った技術力、②インフラ整備に必須な機械製品群、③ニッチな素材製品群の 3 つであると提示されている。

① 古河機械金属が世界的なシェアを占めている製品のルーツは、1875 年に創業者の古河市兵衛が着手した銅山経営にある。採鉱・排水・粉碎・水処理・製錬など、歴史的に蓄積してきた総合技術力が、現在の機械事業（ドリルジャンボ、油圧ブレーカ、破碎機など）や素材事業（高純度金属ヒ素、酸化銅など）の基盤となっている。

② 古河機械金属は社会インフラ分野での高いシェアを持っている。

- ・トンネルドリルジャンボ：国内シェア 80%
- ・油圧クローラドリル：国内シェア 70%
- ・油圧ブレーカ：国内シェア 40%

など、インフラ整備に不可欠な製品で高いシェアを持つ点は大きな強みである。

- ③ 赤色 LD（レーザーダイオード）の原料となる高純度金属ヒ素、半導体製造装置用の部品として使用される窒化アルミセラミックスなど、一定の分野で不可欠な素材を提供しており、代替が難しい技術的優位性をもつ。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

古河機械金属の競争優位性は、以下の理由から持続性が高いと評価できる。

・社会課題と事業領域の一致

防災・減災、国土強靱化、脱炭素、労働力不足といった社会課題は長期的に継続するテーマであり、同社の製品はこれらの課題に直接的に貢献する。社会的ニーズの持続性が、事業の持続性を支えていると考えられる。

・技術の蓄積と参入障壁

歴史のある鉋山技術を起源とする総合技術力は模倣が難しく、特にトンネル工事機械や高純度金属ヒ素などは高度なノウハウが必要である。そのため、参入障壁が高く、競争優位性が持続しやすいと考えられる。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上（＝スキルの向上）を達成できると思うか

統合報告書から、階層別・専門職能別の体系的研修制度、公的資格取得の積極的奨励、定年 65 歳延長による技術伝承の仕組み、外部研究機関・学会への派遣制度、などの人材基盤を強化する制度が確認できる。マーケティング経営の推進により顧客課題から逆算して製品を考えるという思考回路が身につく環境は、ビジネス的スキルとして市場価値が高いと考えられる。その一方で、人的資本の投資額・成果指標が開示されておらず、制度の中身の充実度が外部からは検証できない。事業領域がニッチ産業機械に集中して

おり、習得スキルの汎用性が必ずしも高くない点も考慮が必要であると考えられる。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

よかった点：

① パーパスから KPI が一貫したストーリーとして理解できる。

統合報告書では、企業のパーパス、価値創造プロセス、中期経営計画、財務・非財務 KPI が一つの流れとして整理されている。特に、鉱山技術を源流とした事業構造→社会課題への貢献→財務成果という因果関係が明確で、ステークホルダーが企業の存在意義と収益モデルを直感的に理解できる構成となっている。「なぜこの事業が社会にとって必要で、どのように利益を生むのか」ということが説明できていることは良い点である。

② 業界特有のリスクに対して具体的な解決策を提示している

インフラ業界は、資源枯渇・気候変動・労働力不足などの影響を強く受ける。古河機械金属はこれらのリスクを抽象的に列挙するだけでなく、

- ・省エネ型設備投資
- ・自動化・省人化技術（ROBOROCK など）
- ・物流最適化
- ・高純度素材による新市場開拓

といった、リスクを機会に転換する戦略を提示している。

さらに、社会課題と機会を表にまとめ、どの事業がどの社会課題に貢献するかを可視化している。

改善余地：

① 無形資産の評価の定量化

報告書では技術力や歴史を強みとして挙げているが、技術資産の価値、ブランド力の定量評価、データ活用による競争力、といった無形資産の評価が十分に可視化されていない。技術・人材・データをどのように価値創造に結びつけるかを定量的に示すことで、資本コストの低減や投資家からの評価向上が期待できる。

② 人材戦略の具体性

人材育成や DX リテラシー向上の方針は示されているが、研修体系、キャリアパス、スキルマップ、人材投資額とその回収計画などの具体的な開示が少ない。

人的資本経営が重視される現在、人材がどのように価値創造に貢献するかを示すことは企業価値評価に直結するため、改善の余地があると考えられる。

引用

統合報告書 | 古河機械金属株式会社